



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE TALENTO EM PORTUGAL: ANÁLISE DE
COMPETÊNCIAS - CHAVE NA IDENTIFICAÇÃO DE
TALENTOS**

ANA LUÍSA NEVES ONOFRE

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO
AGOSTINHO SOARES**

OUTUBRO - 2014

“ O Homem nunca sabe do que é capaz, até que o tenta .”

Charles Dickens

AGRADECIMENTOS

Um sincero obrigada à minha orientadora Professora Maria Eduarda Soares, por ter aceite o convite para orientar a minha tese, mesmo sendo o tema da dissertação algo novo e diferente para si. Agradeço o seu apoio, incentivo, trabalho e experiência que foram uma mais-valia para a conclusão deste estudo.

À minha Mãe um obrigado do tamanho do mundo por acreditar sempre em mim, por me apoiar e reconhecer o meu esforço e estar sempre ao meu lado a encorajar-me e a dar-me força para superar os desafios.

Ao Bruno pelo amor, carinho e apoio incondicional, o que permitiu que os grandes obstáculos parecessem pequenos e fáceis de superar.

A Deus que nos momentos em que as forças pareciam faltar, mostra que com fé, acreditando e lutando, tudo se torna possível!

Aos meus irmãos, avós e restante família que de várias maneiras mostraram o seu apoio e orgulho nas etapas que fui conquistando!

Também aos meus amigos, colegas e professores de Licenciatura e Mestrado que deram o seu contributo de diversas formas para aquilo que alcancei e que sou!

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo fazer uma análise das competências mais e menos valorizadas por trabalhadores de organizações Portuguesas na identificação de talentos. O estudo contribuirá também para uma melhor compreensão dos conceitos de talento e gestão de talento, assim como para uma reflexão sobre algumas perspetivas e ideias acerca do tema.

Foi elaborada uma lista de competências-chave na identificação de talentos, avaliadas posteriormente através de um questionário. Foram obtidas 66 respostas, o que permitiu fazer uma análise das várias competências em estudo. Foram detetadas algumas diferenças na avaliação de competências por área de negócio da empresa e função do trabalhador, o que nos leva a refletir sobre a importância do contexto na identificação de talentos e a necessidade de existir uma adequação talento-função-organização. Foi também realizada uma análise fatorial que permitiu extrair quatro grupos de competências, competências distintivas, competências de entrada, competências transformacionais e competências transversais.

Palavras - chave: Gestão de talento; Talento; Competências; Identificação de talentos; Adequação talento-função-organização; Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study aims to make an analysis of the most and least valued skills for employees of Portuguese organizations in identifying talent. The study will also contribute to a better understanding of the concepts of talent and talent management, and it also undertakes a reflection on some perspectives and ideas on the subject.

Based on literature review, a list of key competencies in identifying talent was developed. Subsequently, this list was assessed through a questionnaire. The sample includes 66 participants, who were asked to rate the list of competencies. Some differences were detected in the competencies' assessment by company's business area and by worker's function, which indicates the relevance of context when identifying talent and the need for a talent-job-organization fit. Factor analysis lead to the identification of four groups of competencies: differentiating competencies, threshold competencies, transformational competencies and transversal competencies.

Key words: Talent management; Talent; Competencies; Talent identification; Talent – job – organization fit; Human resource management.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	6
2.1. Conceito de Talento e de Gestão de Talento.....	6
2.2. A importância da GRH para o sucesso da Gestão de Talento	8
2.3. Princípios-base para uma eficaz Gestão de Talento	10
2.4. Novas perspectivas sobre Gestão de Talento	13
2.5. Tomada de decisão em Gestão de Talento	17
2.6. Adequação Talento - organização, uma abordagem contingencial	19
2.7. Competências - Chave na identificação de talentos	21
3. Estudo Empírico	25
3.1. Escolha e fundamentação do método utilizado.....	25
3.2. Resultados	26
3.2.1. Análise das competências mais e menos valorizadas.....	27
3.2.2. Análise de dimensões de competências	32
3.2.2.1. Análise de fiabilidade das escalas.....	33
3.2.2.2. Médias dos fatores na amostra total	36
3.2.2.3. Diferenças em subgrupos da amostra	37
4. Conclusões	38
4.1. Discussão e análise crítica	38
4.2. Contributos	43
4.3. Limitações	44
4.4. Pesquisa Futura	45
5. Referências Bibliográficas	48
6. Anexos	55

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Talento (GT) tem ganho importância nos últimos anos, sendo hoje considerada um instrumento chave de gestão nas organizações (Scullion & Collings, 2010). A consultora Mckinsey foi pioneira na utilização da expressão *war for talent* no final da década de 90, refletindo sobre a importância central dos trabalhadores para o sucesso das grandes organizações. A partir dessa data foi despoletado um interesse massificado pelo tema, levando as organizações a pensar mais e melhor sobre os seus trabalhadores (Minbaeva & Collings, 2013). A Mckinsey and Company (2012a) aponta a GT como um dos cinco grandes desafios que as organizações enfrentam a nível global, a par da afetação de recursos, da inovação, da gestão do risco e do compromisso a longo prazo. O crescente interesse na GT tem como principais causas a crescente competitividade nos mercados globais, a escassez de competências, as tendências demográficas, a estratégia de negócio e a crescente importância do *corporate governance* (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2013).

Festing et al (2013) falam sobre o rápido crescimento das economias baseadas no conhecimento, o que resulta numa maior necessidade das empresas contratarem trabalhadores de alto valor para desempenharem os papéis mais complexos que requerem altos níveis de habilidade cognitiva. É especialmente nas organizações para as quais o conhecimento é essencial, que as pessoas constituem o principal ativo, dependendo delas a

competitividade e prosperidade da organização no futuro (Nilsson & Ellstrom 2012). A atual realidade das organizações exige, segundo Williamson (2011), uma equipa com os melhores jogadores, capazes de colocar a organização numa posição vencedora. Williamson (2011) e Conaty e Charan (2010) apontam a GT como um importante fator que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização, no presente e no futuro.

Segundo Vaiman et al (2012), a gestão dos trabalhadores mais qualificados e com maior potencial tem apresentado uma importância estratégica crescente para as organizações, sendo apontada como fonte de vantagem competitiva sustentada. Aliás, para que a GT revele eficácia e eficiência tem de ser capaz de maximizar a vantagem competitiva sustentada da organização (Collings e Mellahi, 2013). Nesta linha, Schuler et al (2011) afirmam que para se alcançar o resultado pretendido, a GT, deve estar alinhada com as características da organização, como a liderança da gestão de topo, visão, valores, estratégia, tamanho, cultura e área de negócio. Joyce e Slocum (2012) dizem mesmo que deve fazer parte da estratégia da empresa, uma vez que a estratégia deve envolver a construção de recursos diferenciadores e a criação de valor para os consumidores, e isto consegue-se dispondo de fontes únicas de vantagem competitiva, ou seja, dispondo dos talentos certos. Recentes análises realizadas por consultoras, como a Ernst and Young, dizem que organizações que alinham a GT com a estratégia de negócio alcançam um ROI (*Return on Investment*) 20% maior em 5 anos do que as concorrentes que não o façam (Minbaeva & Collings, 2013).

Apesar de a GT ser apontada como potenciadora do sucesso organizacional, existem ainda grandes dificuldades em quantificar resultados dos programas realizados neste âmbito. Joyce e Slocum (2012) chamam a atenção para a dificuldade de quantificar o Retorno do Investimento (ROI) e também para a existência de algumas barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de GT. Estas barreiras incluem a pouca importância dada ao tema pelos gestores séniores, as estruturas organizacionais que inibem a colaboração e a partilha de conhecimento e recursos, o fraco empenho dos gestores na construção da carreira dos colaboradores que demonstra falta de perspectiva a longo prazo, o desconforto dos gestores em avaliar os desempenhos dos trabalhadores e o seu fraco envolvimento na formulação da estratégia de GT da empresa e, por último, o facto do departamento de Recursos Humanos (RH) apresentar em alguns casos falta de competências para implementar e desenvolver uma adequada GT. No entanto existem casos de sucesso que mostram que vale a pena investir na GT. Multinacionais como a IBM, HSBC, P&G, Novartis, ThyssenKrupp e Schumberger mostram que o sucesso da GT é possível com compromisso, liderança e envolvimento da gestão de topo (Schuler et al, 2011).

A GT está presente em várias empresas portuguesas, nacionais e multinacionais, principalmente em grandes empresas e com uma força de trabalho altamente qualificada. Empresas como a PT (Portugal Telecom), a EDP (Energias de Portugal), Deloitte, PwC, entre outras possuem sistemas de GT próprios adequados às suas necessidades de negócio e estratégia. Temos

como exemplo o programa *trainees* da PT, que se destina a jovens recém-graduados, que tenham características como conhecimento, atitude, rigor, iniciativa e trabalho em equipa. As várias empresas também unem esforços neste campo, apresentando-se em plataformas de talento, como é o caso da *Talent City*, um espaço de encontro entre as empresas e a comunidade de talento, onde por um lado se pretende potenciar o sucesso dos talentos e por outro atender às necessidades das empresas aderentes. Nesta plataforma estão presentes empresas como a REN (Redes Energéticas Nacionais), a Nestlé, a Novabase, o ActivoBank, a EDP, a PT, a Unilever, a Microsoft, a Mercer, entre outras. Os candidatos podem registar-se na plataforma, aceder a oportunidades de trabalho, consultar informações sobre a empresa, aceitar desafios potenciando o seu perfil, e muito mais.

Segundo Vaiman e Collings (2013), os três maiores tópicos abordados na investigação acerca da GT são a exploração do conceito de talento, incluindo definições de talento e de GT, os efeitos da GT e as práticas e técnicas da GT. Não se tem dado grande foco à forma como se processa a identificação de talentos que, pode logo à partida influenciar a relação entre talento e organização.

Tendo presente a importância estratégica da GT para as organizações não se pode descurar a adequação talento-função-organização (Torrington et al, 2008). Um talento para uma empresa poderá não o ser para outra, pois as necessidades, objetivos, métodos de trabalho, estratégia, cultura são

diferentes. Assim, é preciso que as organizações apostem em talentos com as características adequadas a si, de modo a que esta relação talento - organização seja a mais proveitosa possível. A presente dissertação focaliza-se nesta relação talento – organização e pretende perceber o que as organizações entendem por talento através do apuramento das competências que consideram mais importantes num talento. Entenda-se por competência a característica subjacente a uma pessoa que leva ou causa um desempenho efetivo ou superior (Boyatzis, 1982).

Este estudo será composto inicialmente pela revisão da literatura composta por sete secções: o conceito de talento e de GT; a importância da GRH para o sucesso da GT; os princípios - base para uma eficaz GT; as novas perspetivas acerca da GT; a tomada de decisão em GT; a adequação talento - função – organização; e as competências - chave na identificação de talentos. Seguidamente apresentar-se-á o estudo empírico, os resultados e por último as conclusões finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Conceito de talento e de gestão de talento*

O termo talento surge em alguns contextos como sinónimo de capital humano (Tansley, 2011). Thunissen et al (2013) falam-nos de dois conjuntos de abordagens ao conceito. No primeiro conjunto temos a abordagem subjetiva e a objetiva. Na abordagem subjetiva o talento está diretamente relacionado com as pessoas, os RH são tidos como recursos valiosos, escassos, inimitáveis e difíceis de substituir. Na abordagem objetiva, o talento está nas características das pessoas, nos seus atributos individuais, ou seja, nas suas habilidades, conhecimentos e competências. Já no segundo conjunto temos a abordagem inclusiva e a exclusiva. Na inclusiva consideram-se talentos ou possíveis talentos todos os trabalhadores. Na exclusiva apenas um grupo específico de trabalhadores, com atributos individuais diferenciadores, são vistos como talentos ou potenciais talentos. No seguimento da abordagem exclusiva, Minbaeva e Collings (2013) defendem a diferenciação dos trabalhadores com base no desempenho, em jogadores tipo A, B e C e com base na posição que ocupam, posição estratégica e não estratégica, sendo que os jogadores A ocupam predominantemente posições estratégicas e são normalmente os talentos mais cobiçados pelas empresas. Festing et al (2013) referem que as grandes empresas, nomeadamente as multinacionais, adotam uma abordagem mais exclusiva, focando-se em grupos de elite de trabalhadores de alto desempenho e potencial, enquanto as pequenas e

médias empresas consideram uma abordagem mais inclusiva, incluindo nas práticas de GT a maioria dos trabalhadores.

Muitos se questionam quanto ao facto de um talento advir de uma construção inata, uma bênção ou dom, ou ser algo adquirido, fruto da interação humana e das oportunidades de aprendizagem (Meyers et al, 2013). Podemos, no entanto, adotar uma abordagem intermédia, que Meyers et al (2013) designam por *nature-nurture interaction* (p.308), que refere que a condição de talento como capacidade inata é necessária, mas não suficiente para alcançar níveis excepcionais de desempenho. A aquisição de conhecimento por diversos meios, como por exemplo através de formação é também necessária.

O talento tem que ser visto como algo potencial, que se não for desenvolvido não produzirá os efeitos desejados. Assim, tendo presente as várias abordagens ao conceito podemos definir talentos como aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional através da sua contribuição imediata ou através da demonstração de elevado potencial a longo prazo (CIPD, 2013).

Depois de analisado o conceito de talento torna-se agora relevante perceber o que é a Gestão de Talento. Noe (2010) define a GT como um processo que consiste em atrair, reter, desenvolver e motivar trabalhadores e gestores altamente qualificados, de forma a melhorar os resultados de uma organização. Guerci e Solari (2012) referem que a GT pode ser vista como um

conjunto de processos que visam garantir um fluxo apropriado de recursos dentro de uma organização. Estes últimos autores apresentam-nos o processo de GT composto por três fases. A primeira relacionada com a criação de uma estratégia que permita alcançar uma vantagem competitiva sustentada e as implicações disso em termos de talento; a segunda com a estratégia de *talent pool*; e a terceira com os sistemas e práticas de GT. Na primeira fase tem-se como foco a ligação entre o sistema de GT e a estratégia da organização, tendo-se por objetivo perceber quais os talentos necessários para alcançar os objetivos da organização e obter uma posição de mercado que se mantenha a longo prazo. Na segunda pretende-se definir qual a melhor estratégia de segmentação de talentos, se mais exclusiva ou mais inclusiva, em termos dos trabalhadores e da função. Na terceira fase pretende-se construir e implementar as práticas de GT que melhor se adequam às decisões tomadas nas fases 1 e 2, de modo a conseguir os melhores talentos para a organização.

2.2. A importância da GRH para o sucesso da GT

Schuler et al (2011) definem GT como o uso sistemático de práticas e políticas específicas de RH para gerir os desafios em termos de talento com que as empresas se deparam atualmente, como a globalização, as alterações demográficas, a crescente procura por trabalhadores com as competências e motivação necessárias e a oferta existente desses trabalhadores talentosos. Isto remete-nos para a importância das práticas de Gestão de Recursos

Humanos (GRH) nesse sentido. Estas devem ser orientadas estrategicamente no sentido da GT, para que se consiga adquirir, reter e gerir os talentos certos para a prossecução dos objetivos da organização. As pessoas são cada vez mais importantes no alcance da estratégia organizacional e cabe à GRH conseguir o melhor *fit* pessoa - organização (Torrington et al, 2008).

A existência de um planeamento de RH proativo, que examine recursos e necessidades em termos de talento, ajudará a empresa a tomar decisões fundamentadas, ficando mais preparada para a variedade de situações que pode vir a enfrentar (Schuler et al, 2011). É urgente assegurar o montante certo e adequado de talento e motivação, no lugar certo, ao preço adequado, de forma a adaptar a força de trabalho às necessidades da empresa a curto e a longo prazo (Schuler et al, 2011). Há assim que se estimar o número de indivíduos e de competências que serão necessários nos vários locais, tendo em conta indicadores como a taxa de *turnover*, trabalhadores que vão entrar na reforma, em conjunto com os planos de negócio da empresa, de forma a preencher as necessidades qualitativas e quantitativas de capital humano, reduzindo o *gap* oferta – procura de talentos com que as organizações se deparam. (Thunissen et al, 2013).

A GRH deve orientar as suas áreas *core* para a GT, de forma a torná-la eficaz. Começando pela área do recrutamento e seleção (R&S), que é responsável pela atração e escolha dos candidatos adequados, passando por práticas de retenção que devem procurar ir de encontro às necessidades dos

trabalhadores, por atividades de formação e desenvolvimento (F&D) responsáveis por dar aos trabalhadores as capacidades e conhecimento que precisam para um melhor exercício da sua função, por uma gestão de carreiras, que deve ir de encontro às expectativas e objetivos dos trabalhadores, e pela existência de sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas consistentes, adequados, justos, compensadores e motivadores para os indivíduos. No que se refere à gestão de carreiras, a GT vem mesmo contrariar a tendência para o fim da carreira tradicional, que a literatura aponta como “morta” (De Vos & Dries, 2013). A GT aposta numa continuidade da carreira, promovida por iniciativas de retenção e planos de sucessão. No entanto, esta aposta depende da composição de capital humano em termos da sua proporção de trabalhadores únicos e de elevado valor estratégico, ou seja, quanto maior a proporção de trabalhadores únicos e de elevado valor, maior a importância dada à continuidade, o que se traduz em políticas de gestão de carreiras neste sentido (De Vos & Dries, 2013).

2.3. Princípios - base para uma eficaz GT

A GT está associada à presença de qualidade na força de trabalho, ou seja, com a presença de trabalhadores altamente qualificados e com valor para a organização e cujo valor futuro pode ser melhorado através de algum investimento (Aned et al, 2013). Daí que um plano de investimento em GT, com a análise do retorno do investimento (ROI) e a escolha das estratégias a adotar

seja preponderante. Minbaeva e Collings (2013) propõem-nos, além das medidas quantitativas, a utilização de medidas qualitativas de retorno do talento (ROT – *Return on Talent*), que medem por exemplo os comportamentos que reforçam os valores centrais para a prossecução da missão da organização.

Segundo Coulson-Thomas (2012) é frequente os programas de GT e outras iniciativas neste âmbito serem uma verdadeira perda de tempo e dinheiro e bastante desconexos da realidade. Muitas vezes as iniciativas ficam incompletas e pretendem conseguir resultados no imediato, o que se traduz em expectativas um tanto ou quanto irrealistas. As empresas esquecem-se que para obter resultados têm não só de dispor dos talentos certos, mas também de apostar no desenvolvimento das suas competências e na sua correta alocação.

Não existe uma receita para se conseguir fazer uma GT de sucesso, uma vez que é preciso adaptar as práticas à estratégia e circunstâncias da empresa e alinhá-las com a filosofia de liderança e sistema de valores e ao mesmo tempo encontrar forma de as diferenciar da concorrência (Stahl et al, 2012). No entanto, tendo por base as práticas de GT que tiveram sucesso utilizadas por empresas como a Shell, a Unilever, a General Eletrics, a IKEA, a Samsung e a Intel, multinacionais conhecidas por todo o mundo, Stahl et al (2012) identificam seis princípios base para uma eficaz GT a nível global. São eles o alinhamento com a estratégia de negócio, a consistência interna (ao nível das práticas de GT), o enraizamento cultural (integração dos valores e princípios de

negócio nos processos de GT, nomeadamente no recrutamento, no desenvolvimento de competências, na avaliação de desempenho, entre outros), o envolvimento da gestão, o ajustamento entre necessidades locais e globais (uma coerente estratégia de RH e abordagem de gestão) e a promoção da organização pela diferenciação.

Para complementar os princípios apresentados por Stahl et al (2012), Williamson (2011) afirma que para maximizar um programa de GT este deve ser construído tendo por base quatro componentes: diferenciação, avaliação e classificação, gestão de desempenho e transparência. Fazer uma diferenciação de talentos, formando grupos e alocando os trabalhadores conforme o grupo a que pertençam. Depois avaliar o programa, determinando os pontos fortes e fracos e as necessidades da organização. Também a gestão do desempenho dos trabalhadores, medindo o seu desempenho, dando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo objetivos de progressão. Por fim a transparência do programa, dando conhecimento e *feedback* acerca das práticas desenvolvidas nesse âmbito a toda organização.

Também a Mckinsey & Company (2011) se propôs a criar uma ferramenta de GT, a Talent System Assessment Tool – TSAT, que tem por objetivo ajudar as organizações a avaliarem e melhorarem as suas práticas neste âmbito. Apresentam um sistema de talento composto por 7 etapas: alinhamento com a estratégia de negócio, recrutamento e integração de novos talentos, reconhecer e recompensar o desempenho, desenvolver novos líderes,

fomentar a aprendizagem e desenvolvimento organizacional, promover o envolvimento e ligação entre trabalhadores, apostar na criação de uma cultura de talento.

2.4. Novas perspetivas sobre GT

Thunissen et al (2013) apontam limitações às abordagens mais tradicionais de GT pelas empresas, como o reduzido número de práticas de GRH, uma abordagem unitarista que se foca sobretudo no alcance dos objetivos organizacionais e uma visão gestionária com orientação puramente económica. Estes autores apresentam-nos assim novas perspetivas. São elas o foco nas pessoas e no seu trabalho e a influência dos talentos a vários níveis, considerando uma criação de valor multifacetada da GT que se traduz em valor económico e não económico.

Segundo Thunissen et al (2013) a GT traduz-se em valor a nível individual, organizacional e social. A nível individual podemos destacar o aumento da satisfação no trabalho, do compromisso organizacional, do desempenho, da confiança do trabalhador e das iniciativas de comportamento de cidadania organizacional. No entanto podem surgir problemas de equidade e justiça principalmente quando existe uma diferenciação entre grupo de talentos e não talentos dentro da organização, provocados pela adoção de uma abordagem exclusiva. Organizações que apostam na abordagem exclusiva

investem bastante tempo e dinheiro na atracção, desenvolvimento e retenção de trabalhadores dentro de *talent pools*, não se tomando muitas vezes em consideração problemas de justiça e equidade. Guerçi e Solari (2012) e Swailes (2013) referem mesmo a tendência para os talentos terem oportunidades de formação e desenvolvimento diferentes dos não talentos, benefícios que apesar de não serem monetários, potenciam muitas vezes as carreiras dos trabalhadores incluídos na *talent pool*. A diferença de tratamento de alguns trabalhadores em termos de desenvolvimento e compensação é um assunto sensível, que deve merecer uma abordagem justa e transparente por parte da organização (Bjorkman et al, 2013).

No que diz respeito ao nível organizacional temos por um lado o valor económico da GT, que se traduz num aumento da flexibilidade da força de trabalho, do lucro e do desempenho organizacional, e por outro o valor não económico relacionado com aquilo a que Thunissen et al (2013) definem por legitimidade e que corresponde à percepção generalizada das acções que são desejáveis ou adequadas, com base no sistema de normas, valores, crenças e definições construído socialmente. Finalmente, no nível social, sabemos que a maneira como as organizações gerem os seus trabalhadores, o seu trabalho e as suas relações laborais se repercute na sociedade. Pretende-se que a GT represente assim uma melhoria de bem-estar para os trabalhadores e consequentemente para a sociedade. E isto acontece através de, por exemplo, acções de responsabilidade social. Verifica-se assim uma importância crescente do talento como recurso social e organizacional (Boudreau, 2013).

Esta influência da GT a vários níveis pode por vezes entrar em confronto. Por exemplo a necessidade de flexibilidade do lado da organização pode colidir com a necessidade individual de segurança no trabalho. Há assim que equilibrar os múltiplos objetivos da GT com os vários níveis a ter em consideração, fazendo uma abordagem estratégica e equilibrada da mesma.

Contrariando a tendência para um foco predominante da GT no desempenho organizacional, Downs e Swailes (2013) falam-nos numa abordagem de capacidade – *Capability approach*, que defende uma GT em que o foco são as capacidades do indivíduo em detrimento das necessidades da organização. Esta abordagem atribui um grande valor à diversidade humana, defendendo uma abordagem inclusiva de GT em que todos os indivíduos são potenciais talentos, podendo consoante o uso das suas capacidades e a interação com os outros vir a pôr em prática esse talento. Os autores falam em dois tipos de capacidades, internas e básicas, sendo as internas aquelas que se demonstram através da interação com determinados ambientes e as básicas aquelas que são capacidades inatas, mas que podem vir a ser desenvolvidas. Esta abordagem centrada no indivíduo e preocupada com os aspetos éticos, sociais e humanos da vida organizacional apoia uma GT mais focada nas capacidades dos indivíduos, no seu potencial e não tanto no seu desempenho. O questão chave desta abordagem prende-se com a especificidade do contexto, no modo como as capacidades de cada um podem ou não ir de encontro às necessidades da organização. Defende-se assim que as organizações devem fornecer oportunidades de desenvolvimento além dos

seus interesses potenciando as capacidades dos trabalhadores e promovendo o seu bem-estar.

Também Kumar e Raghavendram (2013) vêm chamar a atenção para um outro lado da GT, o lado emocional. Estes autores afirmam que a rápida globalização das organizações se focou fundamentalmente na conceção de cadeias de abastecimento de talento eficientes, negligenciando o compromisso emocional com os trabalhadores. Os trabalhadores são seres humanos com emoções e perceções que, se sentirem que o seu trabalho e ideias são valorizados vão sentir-se mais felizes, motivados e comprometidos com a organização, não apenas pela remuneração monetária, mas também pela remuneração emocional. Defende-se assim a passagem de uma gestão de desempenho a uma capacitação do desempenho, permitindo um desenvolvimento profissional baseado em competências, em vez de comportamentos meramente gratificantes que são prejudiciais para o sucesso da organização a longo prazo. A GT deve conseguir ganhar uma maior percentagem da carteira emocional, através de iniciativas inovadoras que criam uma organização que os trabalhadores considerem deles também. A GT deve abandonar o foco predominante nos processos e métricas e passar a olhar para pessoas. Pretende-se assim uma parceria entre negócio e GT na construção de organizações, onde os trabalhadores são valiosos, produtivos e felizes.

2.5. Tomada de Decisão em GT

O principal objetivo da GT é aumentar o sucesso da organização, mas para tal é necessário que as decisões no que referem aos talentos e recursos sejam as mais acertadas. Vaiman et al (2012) afirmam que muitas vezes os gestores apresentam uma capacidade limitada neste campo, tomando decisões com base no conjunto de informações de que dispõem e que muitas vezes está incompleto levando a uma tomada de decisão enviesada. Muitas vezes acontece, segundo dados apurados pela consultora Mckinsey (2012b), os líderes promoverem e contratarem talentos à sua própria imagem, não tomando em consideração outros aspetos.

Meyers et al (2013), referem com base no CIPD 2012 que apenas 6% das organizações consideram possuir sistemas de GT realmente eficazes. Bons sistemas de informação em GRH podem ser uma mais-valia na tomada de decisões desta natureza. Esta ideia é reforçada por Vaiman et al (2012), que referem a importância da existência de uma base de informação com factos sobre o capital humano que inclui dados relativos ao desempenho individual e organizacional, como nº de efetivos, *turnover*, métricas de recrutamento, avaliação de desempenho, entre outros, que apoiam a tomada de decisão quando existem necessidades de mudança. No que diz respeito ao *turnover*, a consultora Deloitte (2012) chama a atenção para a mais-valia da identificação de *turnover red zones* (p.7), ou seja, de trabalhadores que possuem competências fulcrais na prossecução dos objetivos da organização e que

devem ser alvo de cuidadosas estratégias de retenção que aumentem o seu compromisso organizacional e reduzam eventuais intenções de saída.

Importa também criar sistemas de avaliação dos programas de GT, para apoiar decisões futuras nesta área. O CIPD (2013) argumenta que assim como é importante desenvolver, gerir e reter indivíduos sustentando uma estratégia planeada no que diz respeito ao talento, também é fundamental adotar sistemas que avaliem o retorno desse investimento. Outro ponto que importa referir no que toca à tomada de decisão em GT prende-se com o facto de o foco das decisões ser o curto prazo. Tendo este facto em consideração, o CIPD (2013), chama a atenção para os perigos do *talent tunnel vision*, a tendência para se olhar unicamente para as necessidades do “aqui e agora” em vez de construir ativamente capacidade a pensar no futuro.

A atual realidade de negócio carece de “mestres de talento”, líderes que possuam um conhecimento profundo sobre as pessoas, sabendo compreendê-las e diferenciá-las, sendo este conhecimento preponderante na tomada de decisão sobre talento (Conaty & Charan, 2010). A mestria no talento não garante um sucesso inquebrável, mas permite mesmo nas adversidades manter-se na corrida e na mira de alcançar novamente o sucesso (Conaty & Charan, 2010).

2.6. Adequação talento – organização, uma abordagem contingencial

Meyers et al (2013) argumentam que, para um indivíduo de alto potencial conseguir mostrar o seu talento é necessário que a organização lhe atribua o cargo que mais se enquadra ao seu perfil, onde este poderá mostrar todas as suas capacidades e ao mesmo tempo desenvolvê-las.

A expressão *talent expectations gap* (p. 5) é utilizada pela Ernst & Young (2012) para referir a diferença entre aquilo que as empresas esperam da sua força de trabalho e as competências que se encontram disponíveis no mercado de trabalho. A identificação do *gap* de competências é uma parte crucial do planeamento da força de trabalho e influencia determinantemente a eficácia da GT, mas, no entanto, ainda são poucas as empresas a fazê-lo, apenas 26%, segundo um estudo da consultora Ernst and Young (EY, 2012). Isto leva-nos a considerar a importância do conjunto de competências que um talento dispõe e que vai condicionar o seu ajustamento e desempenho em determinada função e organização. A escassez de talento dificulta este ajustamento, afirmando-se como um grande obstáculo da GT e do crescimento de uma organização.

A Ernst and Young (2012) faz uma reflexão sobre o modelo de GT, devendo este ajustar-se às alterações do mercado. O modelo que se adequava às décadas de 1980 e 1990, em que a procura era previsível, as cargas horárias estáveis, os mercados e competências de gestão bem compreendidos, e os transtornos causados pelas alterações demográficas e avanços

tecnológicos ainda estavam distantes no futuro, não chega para fazer face às complexidades do atual ambiente económico. A abordagem de GT deve assim ser repensada e ajustada caso a caso, tendo em conta o alinhamento com a estratégia de negócio. O sucesso da GT não depende apenas das práticas de recrutamento, retenção e desenvolvimento de trabalhadores de topo, mas da conjugação de uma multiplicidade de fatores, que se traduzem numa equação de talento, que combina causas, soluções e resultados.

Torrington et al (2008) falam-nos numa abordagem de ajustamento ou de contingência - *fit or contingency approach* que remete para a importância da adequação indivíduo – organização sendo que, esta só é possível se tivermos em conta o contexto, ou seja, a estratégia, a cultura, a missão, os objetivos da organização, entre outros aspetos. Sparrow et al (2013) apontam a necessidade de na prática se fazer uma análise de contexto, percebendo quais as necessidades da organização em termos de competências, de forma a se obter os talentos certos à prossecução dos objetivos da mesma. Downs e Swailes (2013) dizem-nos que o talento deve ser visto como um fenómeno socialmente construído que toma diferentes significados em contextos diferentes. Um indivíduo pode brilhar num determinado contexto e revelar-se um desastre noutra (Coulson - Thomas, 2012).

A empresa deve possuir sistemas de competências e assegurar a sua atualização de forma a estarem adequados às necessidades da organização. Se a empresa possuir sistemas de competências atualizados e adequados vai

conseguir adquirir os talentos certos, alimentando assim corretamente a base do processo de GT (Ernst & Young, 2012).

Em suma, a GT deve ajustar-se simultaneamente à organização e ao indivíduo. Numa primeira fase identificando os talentos com os requisitos que melhor preenchem as necessidades da organização e numa segunda fase desenvolvendo o trabalhador, correspondendo às expectativas e necessidades deste e da organização. As empresas que apostem na GT, além de apresentarem programas e iniciativas no sentido do desenvolvimento de talentos, devem também possuir um sistema, um quadro de requisitos que lhes forneça um esquema de tomada de decisão na hora de escolher/identificar talentos. Conforme a dimensão da empresa, a sua área de negócio, a sua estratégia serão mais relevantes determinadas competências que outras.

2.7. Competências - chave na identificação de talentos

Como já foi referido a identificação de talentos deve merecer uma abordagem contingencial. O conjunto de competências que se espera que o trabalhador possua varia conforme a função e a organização. McClelland (1973) apontou a avaliação de competências como indicador do desempenho no trabalho, em substituição do teste de inteligência (QI) e do teste de aptidão. As competências do trabalhador são assim normalmente um indicador do seu talento e do seu consequente desempenho futuro e ajustamento à função e

organização. Os modelos de competências, ou seja, as descrições comportamentais das capacidades e traços que os trabalhadores devem possuir para desempenharem uma função com sucesso são cada vez mais utilizados pelas empresas na seleção dos seus trabalhadores, exigindo a sua construção uma correta análise da função e da organização (Mansfield, 1996).

Com o objetivo de perceber as principais competências tidas em conta na identificação de talentos por parte das organizações foi feito o levantamento das competências mais mencionadas e tidas como mais importantes na literatura sobre GT. O quadro 1 apresenta essas competências, com a respetiva definição e referência bibliográfica. Estas competências serão utilizadas no estudo empírico.

Competências	Definição	Autores
1) Habilitações académicas	Nível de estudos.	Nilsson & Ellstrom (2012).
2) Experiência profissional	Sequência de funções/cargos desempenhados pelo indivíduo ao longo da sua vida profissional.	Chabault et al (2012); Meyers et al (2013); Swailes (2013).
3) Domínio de línguas	Capacidade de utilizar várias línguas e comunicar em contexto internacional.	Mckinsey (2012b); Vaiman et al (2012).
4) Abertura à experiência	Recetividade a novas ideias, experiências, projetos e desafios.	Chabault et al (2012); Meyers et al (2013); Vaiman et al (2012).
5) Capacidade de liderança	Capacidade de atrair, gerir, influenciar e motivar pessoas no sentido de atingir objetivos.	Joyce & Slocum (2012); Meyers et al (2013); Swailes (2013).

Competências	Definição	Autores
6) Capacidade de trabalhar em equipa	Capacidade de trabalhar em grupo para alcançar objetivos comuns à equipa e à organização.	Joyce & Slocum (2012); Vaiman & Collings (2013).
7) Adaptação à mudança	Capacidade de adaptação a novas situações e contextos.	Meyers et al (2013); Minbaeva & Collings (2013); Nilsson & Ellstrom (2012); Swailes (2013).
8) Capacidade de inovar	Capacidade de implementar novas ou melhoradas soluções na organização.	Chabault et al (2012); Joyce & Slocum (2012); Meyers et al (2013); Schuler et al (2011).
9) Capacidade Empreendedora	Capacidade de criar algo diferente e com valor através da perceção e aproveitamento de novas oportunidades de negócio.	Chabault et al (2012).
10) Gestão do tempo	Capacidade de definir prioridades, planear e organizar tarefas, gerindo com eficácia o tempo disponível.	Chabault et al (2012).
11) Iniciativa	Capacidade de ser proactivo, propondo novas soluções para a resolução de problemas.	Meyers et al (2013).
12) Autonomia	Capacidade de fazer escolhas e conduzir o seu trabalho com um nível mínimo de acompanhamento.	Chabault et al (2012); Kumar & Raghavendram (2013).
13) Competências técnicas	Conhecimento profundo, ao nível dos métodos, processos, procedimentos e atividades desenvolvidas numa determinada função.	Schuler et al (2011).
14) Comunicação	Capacidade de transmitir informação de forma clara e objetiva.	Schuler et al (2011).
15) Motivação	Disposição do trabalhador para cumprir as suas tarefas.	Thunissen et al (2013).
16) Inteligência Emocional	Capacidade de reconhecer e gerir emoções em si próprio e nos outros.	Meyers et al (2013); Minbaeva & Collings (2013).

Competências	Definição	Autores
17) Polivalência	Capacidade de realizar uma multiplicidade de tarefas e funções. Flexibilidade e adaptabilidade a variadas situações de trabalho.	Joyce & Slocum (2012); Meyers et al (2013); Thunissen et al (2013)
18) Alinhamento com a cultura organizacional	Adequação do indivíduo aos valores, normas e costumes da organização.	Joyce & Slocum (2012); Stahl et al (2012).
19) Orientação para resultados	Foco no cumprimento de objetivos com vista ao alcance dos resultados pretendidos. Pragmatismo.	Meyers et al (2013); Thunissen et al (2013).
20) Tomada de decisão	Face a determinada situação, delinear um plano de ação e fazer as escolhas mais adequadas à resolução do problema/situação.	Meyers et al (2013); Vaiman & Collings (2012).
21) Potencial de Desenvolvimento	Margem de progressão e melhoria dentro da organização. Talento com potencial para melhorar e adquirir competências chave para a prossecução dos objetivos da organização.	Meyers et al (2013).
22) Inteligência	Capacidade de entender, assimilar e elaborar informação e usá-la de forma adequada.	Meyers et al (2013).
23) Capacidade de aprendizagem	Predisposição e habilidade para aprender novos conhecimentos e competências.	Meyers et al (2013).
24) Análise e Resolução de Problemas	Capacidade de analisar, refletir e apresentar soluções para determinada situação/problema.	Meyers et al (2013).

QUADRO I – Competências a considerar na identificação de talentos.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Escolha e fundamentação do método utilizado

A amostra deste estudo é não probabilística, com base em critérios de escolha intencional, sendo a construção da amostra feita a partir de informações disponíveis *a priori* sobre a população. Não sendo um tema comum a qualquer indivíduo nem entidade e sendo um tema recente, a escolha da organização e dos indivíduos teve de obedecer a critérios específicos, como a área de negócio da organização e o conhecimento e ligação dos indivíduos ao tema.

A técnica quantitativa utilizada foi o inquérito (ver em ANEXO 1), uma vez que permite chegar a um maior número de indivíduos seja pessoalmente, por correio electrónico, telefone ou por efeito bola de neve (Biernacki & Waldorf, 1981). É de resposta rápida e flexível para os inquiridos, que podem escolher quando e onde respondem. O inquérito contém na parte inicial a caracterização da empresa (área de negócio, nº de trabalhadores) e do inquirido (cargo, idade, género, habilitações). Na segunda parte é feita a avaliação de competências cuja classificação segue uma escala de *likert* (Cunha, 2007), de 1 a 5, em que 1 classifica uma competência como nada relevante e 5 como essencial num talento. Também se questionou os inquiridos sobre a abordagem de GT que consideram existir na sua organização, se inclusiva ou exclusiva. O inquérito foi

criado numa plataforma online, o *googledrive*, criando-se um *link* de acesso para que qualquer pessoa solicitada para o efeito acesse e pudesse responder ao formulário, dando a sua contribuição para o estudo. Os inquéritos foram enviados para colaboradores de empresas que atuam na área da banca, seguros, consultoria, contabilidade telecomunicações, entre outras, áreas que exigem profissionais qualificados e onde a GT cada vez mais faz parte da estratégia e do dia-a-dia das suas organizações. Também foram enviados para alguns alunos de Mestrado em GRH, também estes com conhecimento sobre o tema e a exercer atividade profissional. A análise dos resultados foi feita em Microsoft Excel e IBM SPSS.

3.2. Resultados

Foram obtidas 66 respostas no total. Começando pela caracterização da empresa, quanto à área de negócio (em ANEXOS – Gráfico 1), temos 35% das respostas na área dos seguros, 12% banca, 11% estado e também com 11% Telecomunicações e Tecnologias da Informação (TI). Seguindo-se Indústria e Energia, Comércio/Serviços, Consultoria, Contabilidade e Outros, com 7%, 6%, 6%, 4% e 8%, respetivamente. Já quanto à dimensão da empresa em número de trabalhadores (em ANEXOS – Gráfico 2) temos 52% de empresas com um máximo de 250 trabalhadores e 48% com mais de 250 trabalhadores, sendo que 41% são empresas com até 100 trabalhadores e 36% com mais de 1000.

3.2.1. Análise das competências mais e menos valorizadas

Passando agora à caracterização do trabalhador/inquirido, no que diz respeito à idade (em ANEXOS – Gráfico 3), 65% dos respondentes têm até 35 anos e os restantes 35% mais de 35 anos. Já no género (em ANEXOS – Gráfico 4), 58% são do sexo feminino e 42% do sexo masculino. Quanto às habilitações académicas (em ANEXOS – Gráfico 5), temos 21% com o ensino secundário, 32% com licenciatura, 14% com pós-graduação e 33% com mestrado. Por último, no que diz respeito à função/ área do inquirido (em ANEXOS – Gráfico 6), temos 24% a exercer funções na área de gestão/finanças, 14% de direção/chefia, 12% na área administrativa, 12% em RH, 11% na área comercial e 27% em outras áreas.

Na avaliação das competências utilizadas na identificação de talentos, a parte principal desta investigação, começar-se-á por destacar as competências mais e menos valorizadas no geral (em ANEXOS – Gráfico 7), depois proceder-se-á a essa avaliação por área de negócio da empresa e também pela área da função do trabalhador (em ANEXOS – Quadro II). Para apuramento das competências mais e menos valorizadas foi calculada uma pontuação que resultou da atribuição de 1 a 5 pontos a cada nível da escala de *likert* de 1 a 5, respetivamente, multiplicando depois pelo número de respostas dadas em cada um dos níveis. No geral das respostas, em que a pontuação máxima possível corresponde a 330 pontos = 66 (nº total de respostas) x 5 (máximo de pontos), as competências mais valorizadas, ou seja, aquelas que

reuniram maior pontuação, foram capacidade de trabalhar em equipa, motivação, análise e resolução de problemas, gestão do tempo e capacidade de adaptação à mudança. As menos valorizadas foram as habilitações académicas, alinhamento com a cultura organizacional, domínio de línguas, experiência profissional e polivalência, conforme se pode observar na tabela I abaixo. De notar que todas as competências foram de uma maneira geral classificadas acima de relevante, nível 3, sendo que apenas cerca de 1% ($15/(66 \times 24)$) de todas as respostas em todas as competências deram nota negativa, 1 e 2, a alguma competência, o que se traduz numa boa importância no geral de todas as competências apresentadas no estudo.

<i>Avaliação de competências na identificação de talentos</i>			
Competências mais valorizadas	Pontuação	Competências menos valorizadas	Pontuação
Trabalho em Equipa	302	Habilitações Académicas	244
Motivação	299	Alinhamento com a cultura Organizacional	255
Análise e Resolução de Problemas	299	Domínio de Línguas	261
Gestão do tempo	297	Experiência Profissional	267
Adaptação à mudança	297	Polivalência	273
Abertura à experiência	296		
Capacidade de aprendizagem	295		
Iniciativa	293		
Autonomia	293		
Comunicação	291		

TABELA I – Avaliação de competências.

Quando analisamos a avaliação de competências tendo em conta a área de negócio da empresa, observamos algumas diferenças, conforme podemos observar na tabela II a seguir.

Área de Negócio	Competências mais valorizadas	Competências menos valorizadas
Banca Pontuação máxima = 8 (nº respostas) x 5 = 40 pontos	Gestão do tempo (40)	Habilitações Académicas (29)
	Autonomia (38)	Domínio de Línguas (31)
	Iniciativa (38)	Capacidade Empreendedora (33)
	Orientação p/ resultados (37)	Alinhamento com a cultura organizacional (33)
	Capacidade de aprendizagem (37)	Inteligência (33)
	Análise e Resolução de Problemas (37)	
Estado Pontuação máxima = 7 x 5 = 35 pontos	Gestão do tempo (35)	Habilitações Académicas (27)
	Análise e Resolução de Problemas (34)	Domínio de Línguas (27)
	Liderança (33)	Experiência Profissional (28)
	Trabalho em Equipa (33)	Polivalência (28)
	Iniciativa (33)	Potencial de desenvolvimento (28)
	Motivação (33)	
Seguros Pontuação máxima = 23 x 5 = 115	Inteligência Emocional (33)	
	Trabalho em Equipa (102)	Habilitações Académicas (78)
	Adaptação à mudança (101)	Alinhamento com a cultura organizacional (87)
	Motivação (101)	Potencial de desenvolvimento (89)
	Capacidade de Inovar (100)	Domínio de Línguas (91)
	Gestão do tempo (100)	Orientação p/ resultados (91)
Telecomunicações e TI Pontuação máxima = 7 x 5 = 35		
	Trabalho em Equipa (34)	Experiência Profissional (27)
	Abertura à experiência (33)	Alinhamento com a cultura organizacional (28)
	Autonomia (33)	Domínio de Línguas (29)
	Potencial de desenvolvimento (33)	Liderança (29)
		Orientação para resultados (29)
Indústria e Energia Pontuação máxima = 5 x 5 = 25		
	Autonomia (24)	Alinhamento com a cultura organizacional (16)
	Comunicação (24)	Orientação para resultados (18)
	Capacidade de aprendizagem (24)	
	Abertura à experiência (23)	
	Competências técnicas (23)	
	Motivação (23)	

Área de Negócio	Competências mais valorizadas	Competências menos valorizadas
Comércio/Serviços Pontuação máxima = $4 \times 5 = 20$	Liderança (20) Iniciativa (20) Tomada de decisão (20) Potencial de desenvolvimento (20)	Habilitações académicas (15) Domínio de línguas (16) Competências técnicas (16) Alinhamento com a cultura organizacional (16)
Consultoria Pontuação máxima = $4 \times 5 = 20$	Liderança (20) Capacidade de inovar (19) Inteligência emocional (19)	Habilitações académicas (14) Domínio de línguas (15) Capacidade empreendedora (15) Alinhamento com a cultura organizacional (15)
Contabilidade Pontuação máxima = $3 \times 5 = 15$	Abertura à experiência (15) Análise e resolução de problemas (15)	Habilitações académicas (10) Domínio de línguas (10) Competências técnicas (10) Alinhamento com a cultura organizacional (10) Potencial de desenvolvimento (10)

TABELA II – Avaliação de competências por área de negócio da empresa

Tendo agora em atenção as mesmas competências, mas avaliadas segundo a função do trabalhador. Temos abaixo a tabela III com as competências mais e menos valorizadas na área administrativa, comercial, de direção/chefia, de gestão/finanças e de RH.

Função	Competências mais valorizadas	Competências menos valorizadas
Administrativa Pontuação máxima = 8 x 5 = 40	Trabalho em equipa (36) Adaptação à mudança (36) Gestão do tempo (36) Iniciativa (36)	Habilitações académicas (30) Domínio de Línguas (31) Alinhamento com a cultura organizacional (32) Orientação para resultados (32) Potencial de desenvolvimento (32)
Comercial Pontuação máxima = 7 x 5 = 35	Capacidade de aprendizagem (34) Autonomia (33) Potencial de desenvolvimento (33)	Alinhamento com a cultura organizacional (26) Domínio de línguas (28) Capacidade empreendedora (28) Habilitações Académicas (29) Experiência Profissional (29)
Direção/Chefia Pontuação máxima = 9 x 5 = 45	Liderança (42) Trabalho em Equipa (42) Adaptação à mudança (42)	Habilitações Académicas (33) Domínio de línguas (36) Experiência Profissional (37) Gestão do tempo (37)
Gestão/Finanças Pontuação máxima = 16 x 5 = 80	Capacidade de inovar (74) Motivação (73)	Habilitações académicas (53) Alinhamento com a cultura Organizacional (58) Domínio de línguas (60)
RH Pontuação máxima = 8 x 5 = 40	Abertura à experiência (38) Capacidade de aprendizagem (38) Trabalho em equipa (37) Autonomia (37) Motivação (37)	Alinhamento com a cultura organizacional (28) Orientação para resultados (29)

TABELA III – Avaliação de competências por função do trabalhador

Quanto à questão acerca da abordagem de GT utilizada pela empresa 47% responderam abordagem inclusiva e 53% abordagem exclusiva. Se considerarmos a abordagem de GT por área de negócio da empresa, temos a Banca e as Telecomunicações e TI a inclinarem-se para uma abordagem mais inclusiva, com 75% e 86%, respetivamente. Depois temos Contabilidade, Estado e Indústria e Energia a indicar uma abordagem mais exclusiva, com

67%, 86% e 100%, respetivamente. Já nas áreas de Comércio/serviços, Consultoria e Seguros as opiniões dividem-se, 50-50, 50-50, 48-52%, entre abordagem inclusiva e exclusiva.

3.2.2. Análise de dimensões de competências

Através da análise com extração de componentes principais e rotação varimax, o scree-plot, levou à extração de 4 fatores (TABELA IV). Foi necessário eliminar o item autonomia porque apresentava pesos idênticos e inferiores a 0,3 em todos os fatores. Sem este item, os 4 fatores explicam 56,20% da variância.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
1) Habilitações Académicas	-,153	,731	,060	,084
2) Experiência Profissional	,355	,450	-,150	-,438
3) Domínio de línguas	,212	,537	-,329	,229
4) Abertura à experiência	,158	,363	,378	,234
5) Liderança	,772	-,069	,112	,121
6) Trabalho em equipa	,506	,088	,103	,229
7) Adaptação à mudança	,554	,180	,291	,327
8) Cap de inovar	,446	,051	,702	,098
9) Cap Empreendedora	,236	,031	,854	,005
10) Gestão do tempo	,126	,231	,245	,715
11) Iniciativa	,109	,203	,604	,545
13) Competências técnicas	,273	,382	,030	,446
14) Comunicação	,657	,369	,274	,123
15) Motivação	,612	,002	,160	,388
16) Inteligência Emocional	,663	,107	,209	,116
17) Polivalência	,252	,087	-,083	,698
18) Alinhamento c/ cultura org	,496	,241	-,019	,560
19) Orientação p/ resultados	,710	,104	,186	,028
20) Tomada de decisão	,503	,211	,560	-,017
21) Potencial de desenvolvimento	,447	,555	,099	,264
22) Inteligência	,291	,430	,283	,124
23) Cap de aprendizagem	,008	,734	,306	,132
24) Análise e Res de Problemas	,433	,453	,393	,070

TABELA IV – Análise Fatorial, extração de 4 fatores.

3.2.2.1. Análise de fiabilidade das escalas

A fiabilidade é utilizada como medida de consistência interna e avaliada normalmente através do *alfa de Cronbach*. O *alfa de Cronbach* estima o quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Estatisticamente, as escalas apresentam uma fiabilidade aceitável quando o alfa é pelo menos de 0,7. (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Fator 1

Com 7 Itens, liderança, trabalho em equipa, adaptação à mudança, comunicação, motivação, inteligência emocional e orientação para resultados, a escala tem um *alfa de Cronbach* de 0,842. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (TABELA V). Tendo em conta as competências presentes na escala, o fator 1 foi designado de competências distintivas (Zwell, 2000).

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5) Liderança	,615	,817
6) Trabalho em equipa	,499	,834
7) Adaptação à mudança	,620	,818
14) Comunicação	,725	,800
15) Motivação	,606	,819
16) Inteligência Emocional	,601	,819
19) Orientação p/ resultados	,543	,832

TABELA V – Correlações e *alfa de Cronbach* do fator 1 – Competências distintivas

Fator 2

Com 7 itens, habilitações académicas, experiência profissional, domínio de línguas, potencial de desenvolvimento, inteligência, capacidade de aprendizagem e análise e resolução de problemas, a escala tem um *alfa de Cronbach* de 0,723. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (TABELA VI). O fator 2 foi nomeado de Competências de Entrada (“Threshold Competencies”, Boyatzis, 1982; Zwell, 2000).

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1) Habilitações Académicas	,390	,703
2) Experiência Profissional	,268	,732
3) Domínio de línguas	,376	,707
21) Potencial de desenvolvimento	,576	,652
22) Inteligência	,425	,694
23) Cap de aprendizagem	,582	,663
24) Analise e Res de Problemas	,491	,680

TABELA VI – Correlações e *alfa de Cronbach* do fator 2 – Competências de entrada

Fator 3

Com 5 itens, abertura à experiência, capacidade de inovar, capacidade empreendedora, iniciativa e tomada de decisão, a escala têm um *alfa de Cronbach* de 0,813. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (TABELA VII). Ao fator 3 foi atribuído o nome competências transformacionais (Zwell, 2000).

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4) Abertura à experiência	,403	,827
8) Cap de inovar	,707	,743
9) Cap Empreendedora	,730	,734
11) Iniciativa	,568	,786
20) Tomada de decisão	,605	,775

TABELA VII – Correlações e *alpha de Cronbach* do fator 3 – Competências transformacionais*Fator 4*

Com 4 itens, gestão do tempo, competências técnicas, polivalência, alinhamento com a cultura organizacional, a escala tem um *alfa de Cronbach* de 0,739. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (TABELA VIII). O fator 4 designou-se por competências transversais (Zwell, 2000).

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
10) Gestão do tempo	,557	,666
13) Competências técnicas	,476	,711
17) Polivalência	,533	,680
18) Alinhamento c/ cultura org	,569	,660

TABELA VIII – Correlações e *alpha de Cronbach* do fator 4 – Competências transversais

3.2.2.2. Médias dos fatores na amostra total

Em todos os casos, a média está bastante acima do ponto teórico (3, uma vez que foi utilizada uma escala de 1 a 5) (tabela IX).

	N	Mean	Std. Deviation
Fator1	66	4,4026	,50112
Fator2	66	4,1688	,41473
Fator3	66	4,3788	,52522
Fator4	66	4,1818	,51243
Valid N (listwise)	66		

TABELA IX – Médias dos fatores na amostra total

O teste das amostras emparelhadas demonstra que o fator 1, o fator com a média mais elevada, 4,40, tem uma média significativamente superior ao fator 2 e ao fator 4. A diferença entre o fator 1 e 3 não é significativa.

O fator 3, o segundo com a média mais elevada, 4,38, tem uma média significativamente superior aos fatores 2 e 4. Não existe diferença significativa entre o fator 2 e o fator 4, 4,17 e 4,18, respetivamente.

Em conclusão, os fator 1 e 3, competências distintivas e competências transformacionais, têm as médias mais elevadas, sendo os mais valorizados pelos inquiridos. Já os fatores 2 e 4, competências de entrada e competências

transversais, têm as médias mais baixas, sendo assim os menos valorizados. Não existem diferenças significativas entre os dois fatores mais valorizados, nem entre os dois menos valorizados (ver tabela X).

		t	df	Sig (2-tailed)
Pair 1	Fator1 - Fator2	4,131	65	,000
Pair 2	Fator1 - Fator3	,440	65	,661
Pair 3	Fator1 - Fator4	3,838	65	,000
Pair 4	Fator2 - Fator3	-3,431	65	,001
Pair 5	Fator2 - Fator4	-,227	65	,821
Pair 6	Fator3 - Fator4	2,915	65	,005

TABELA X – Teste de amostras emparelhadas

3.2.2.3. Diferenças em subgrupos da amostra

Utilizando-se a análise de variância (ANOVA) verificou-se que não existem diferenças significativas por área de negócio, número de trabalhadores, idade, género, função, habilitações, nem por tipo de abordagem de GT ($p > 0,05$).

4. CONCLUSÕES

4.1. *Discussão e Análise Crítica*

Um dos grandes objetivos do estudo passa por perceber quais as competências mais relevantes na identificação de talentos e se existem grandes diferenças conforme a área de negócio da empresa, função do trabalhador. Podemos constatar que existem algumas disparidades nas competências mais valorizadas quando se faz a análise por áreas de negócio e função do trabalhador. No entanto as competências mais valorizadas no geral, como trabalho em equipa, motivação, análise e resolução de problemas, gestão do tempo, adaptação à mudança acabam sempre por ocupar lugares cimeiros, e as competências menos valorizadas, habilitações académicas, alinhamento com a cultura organizacional, domínio de línguas, experiência profissional e polivalência ocupam geralmente os últimos lugares.

Este comportamento mais ou menos geral, mas com algumas diferenças em termos de importância de cada uma das competências traduz-se na necessidade de adequar e selecionar as competências *core* conforme a área de negócio da empresa e função do trabalhador, ou seja, conforme a situação ou contexto. Por exemplo, na área de negócio da banca, é de notar a extrema importância da gestão do tempo, da autonomia e da iniciativa, e numa função de chefia destacam-se a liderança, o trabalho em equipa e a capacidade de adaptação à mudança. Se seguirmos estas indicações e quisermos identificar

um talento para exercer um cargo de direção na banca podemos ter em conta este conjunto de 6 competências para o fazer e conseguir uma boa adequação trabalhador-função-organização.

Atrás mencionado, os autores Festing et al (2013) referem que as grandes empresas, nomeadamente as multinacionais, adotam uma abordagem mais exclusiva, focando-se em grupos de elite de trabalhadores de alto desempenho e potencial, enquanto as pequenas e médias empresas consideram uma abordagem mais inclusiva, incluindo nas práticas de GT a maioria dos trabalhadores. No entanto, apesar de não ser um argumento muito forte, devido ao reduzido tamanho da amostra e pelo facto de os valores não serem muito expressivos, temos as empresas mais pequenas com até 250 trabalhadores a apresentarem uma abordagem mais exclusiva, 56%, contra 44% inclusiva, e as empresas com mais de 250 trabalhadores com metade a apostar na abordagem inclusiva e outra metade na exclusiva, o que foge um pouco à tendência apresentada por Festing et al (2013).

No inquérito era dada a oportunidade aos inquiridos de indicarem outras competências que considerassem relevantes. Foi feita referência a competências como boa disposição, carácter, sucesso profissional, humildade e disponibilidade, capacidade de negociação, empatia, perseverança, capacidade de observação, autoconhecimento, gestão de conflitos, capacidade de fazer a diferença (“out of the box”) e comportamento ético. As competências

mencionadas estão relacionadas com comportamentos, designadas na literatura por *soft skills* (Stevenson & Starkweather, 2010).

Com os resultados do estudo foi possível verificar as competências mais e menos valorizadas quando se trata de identificar talentos. Como era expectável o grupo de competências mais relevantes é diferente conforme a área de negócio da empresa e a função do trabalhador, merecendo a GT uma abordagem contingencial no que diz respeito à identificação de talentos, sabendo-se em primeiro lugar as competências essenciais e depois identificando o talento que melhor preenche esses requisitos e ao que tudo indica vai assim enquadrar-se na organização e na função.

Através da análise fatorial foram encontrados quatro grupos/fatores de competências, competências distintivas, competências de entrada, competências transformacionais e competências transversais, o que vai de encontro à proposta de caracterização de tipologias de competências apresentada por Zwell (2000).

Pelas competências integrantes, liderança, trabalho em equipa, adaptação à mudança, comunicação, motivação, inteligência emocional e orientação para resultados, o primeiro grupo foi designado de competências distintivas. Estas competências são normalmente aquelas que diferenciam desempenhos individuais superiores dos normais ou inferiores (Zwell, 2000).

Estas competências também se designam habitualmente por *soft skills*. As *soft skills* dizem respeito a comportamentos, que são aprendidos através de experiências pessoais e profissionais, são difíceis de serem conceptualizados e podem ser uma mais-valia para o desempenho individual e organizacional (Chell & Athayde, 2011). Stevenson e Starkweather (2010) constataram no seu estudo que os executivos das tecnologias da informação ao recrutar gestores de projeto privilegiam competências como liderança, capacidade para comunicar, atitude e capacidade para lidar com a ambiguidade e com a mudança em detrimento das competências técnicas, que já consideram à partida estar presentes nos trabalhadores que estão a recrutar.

O segundo grupo, designado de competências de entrada, é composto por habilitações académicas, experiência profissional, domínio de línguas, potencial de desenvolvimento, inteligência, capacidade de aprendizagem e análise e resolução de problemas. Boyatzis (1982) designa estas competências de *Threshold Competencies*, e define-as como conhecimento genérico da pessoa, como as capacidades essenciais para a realização de um trabalho, mas que não estão diretamente relacionadas com um desempenho superior no trabalho. Não são por isso competências diferenciadoras, sendo assim as exigidas para um nível mínimo de proficiência na realização de um trabalho (Zwell, 2000).

O terceiro grupo são as competências transformacionais, composto pelas competências abertura à experiência, capacidade de inovar, capacidade

empreendedora, iniciativa e tomada de decisão. São as competências onde normalmente os trabalhadores são mais fracos, sendo que a sua posse pode catapultar a organização para a obtenção de resultados superiores, daí que a aposta no desenvolvimento destas competências seja de extrema importância (Zwell, 2000). Estas competências permitem aos indivíduos perceber oportunidades de mudança e trazer novas ideias para o ambiente de trabalho (Vila et al, 2014). Chell e Athayde (2011) proferem a importância das organizações terem trabalhadores que sejam “innovative entrepreneurs”, trabalhadores que tenham a capacidade de imaginar, compreender e desenvolver ideias que gerem valor acrescentado.

Por último, gestão do tempo, competências técnicas, polivalência e alinhamento com a cultura organizacional formam o quarto grupo das competências transversais. Estas são competências genéricas, que a par dos conhecimentos específicos de cada área função, as competências técnicas ou *hard skills*, são necessárias em qualquer trabalho independentemente da área profissional (Zwell, 2000). As *hard skills* relacionam-se com o conhecimento e técnica que são necessários para se ser competente num domínio particular do conhecimento (Chell & Athayde, 2011).

Ainda que não muito convincentes, os resultados apontam para a prática de uma GT mais exclusiva, ou seja, há uma tendência para que nem todos sejam tratados como talentos ou potenciais talento. Na literatura também é visível a tendência para uma abordagem mais exclusiva de GT. E pensando

bem se assim não fosse não faria sentido a GT como a concebemos e que trouxe uma outra perspetiva e abordagem dos problemas e desafios da GRH e das organizações. A GT foca-se na diferenciação, no conhecimento, na vantagem, na estratégia, no valor, daí que seja algo que requer um certo grau de exclusividade e elitismo. Não será incorreto ter uma abordagem inclusiva, considerando todo o universo, mas a seleção recairá sempre sobre um grupo específico, que se adequa a determinados requisitos e que preenche posições chave na organização.

4.2. *Contributos*

Este estudo teve por objetivo salientar e enfatizar a importância de uma correta identificação de talentos com base nas competências que promova uma adequação talento-organização, ou seja, um talento deve possuir as competências apropriadas às necessidades da organização. Sendo a identificação de talentos a parte inicial de um processo de GT, não sendo bem-feita pode comprometer logo à partida o sucesso do mesmo. O foco recai sobre a análise das competências-chave que um talento deve possuir para se revelar efetivamente um talento para a organização.

Ainda que a análise de variância – ANOVA indique que não existem diferenças significativas entre as variáveis foi possível constatar, a partir dos resultados obtidos, que existem competências mais importantes que outras e que estas variam um pouco conforme a área de negócio da empresa e função

do trabalhador. Foram também identificados quatro grupos de competências, competências distintivas, de entrada, transformacionais e transversais, o que vai de encontro ao proposto por Zwell (2000). As competências distintivas e as transformacionais foram as mais valorizadas no estudo e as competências de entrada e as transversais as menos valorizadas.

É aconselhável que na hora de identificar um talento quem está a recrutar saiba exatamente o que pretende, tendo por base um conjunto de competências – chave. Daí resulta a necessidade de para cada função e organização ter por base um conjunto de competências, o que implica a construção de um modelo de competências (Mansfield, 1996) que forneça uma correta orientação quanto ao perfil do trabalhador a contratar.

4.3. *Limitações*

Para que os resultados obtidos fossem mais credíveis o número total de respostas teria de ser substancialmente maior, assim como seria desejável um equilíbrio maior de respostas por área de negócio. Também o facto de respostas advirem de trabalhadores de empresas a atuar em Portugal, sendo que algumas ainda não apresentam práticas de GT formalmente implementadas e de relevo, seja pela dimensão, pelo investimento necessário, ou por não estarem devidamente informadas e capacitadas para tal, pode tornar os resultados pouco fiáveis e aleatórios.

É importante ter em atenção que o critério da empresa na identificação de um talento deve depender da fase de desenvolvimento do talento. Se estamos a considerar um talento jovem, recém-formado, as competências que terão de ser valorizadas prendem-se mais com as qualificações e desempenho académico, domínio de línguas e características de personalidade, uma vez que ainda não há no currículo uma expressiva experiência profissional que indique outras competências, como capacidade de negociação e de decisão, que se adquirem com a experiência e que por isso devem ser tidas em conta na identificação de talentos numa fase mais adiantada da carreira. O presente estudo contou com competências mais gerais, que não pretendem ir de encontro a esse tipo de especificidades de um talento, sendo relevantes, umas mais outras menos, em qualquer uma das fases de desenvolvimento do talento. No entanto, seria importante fazer esta distinção para obter resultados mais acertados. Também de ressaltar que o estudo é realizado numa perspetiva essencialmente de recrutamento externo, ou seja, na identificação de talentos fora da organização.

4.4. *Pesquisa Futura*

Seria interessante efetuar uma pesquisa semelhante junto de algumas empresas que implementam programas de GT, fazendo um levantamento das competências que a empresa valoriza e após essa recolha inicial perceber quais as principais competências dos talentos inseridos na *talent pool*, sendo

que o objetivo passaria por comparar as duas listagens de competências e apurar se estariam em consonância.

Também seria de considerar a possibilidade de estudar as reações dos trabalhadores à identificação de talentos e as percepções de injustiça/iniquidade pelos trabalhadores não incluídos na *talent pool* e quais as consequências para o desempenho organizacional. Segundo um estudo realizado por Bjorkman et al (2013) os trabalhadores que são identificados como talentos e que sabem deste *status* têm tendência para se comprometerem com o aumento do desempenho, para se empenharem na construção de competências, para assegurarem ativamente as prioridades estratégicas e apresentam menor intenção de *turnover*. Os autores não conseguiram comprovar reações dos trabalhadores que não são identificados como talentos ou daqueles que não sabem onde se enquadram, apontando um pequeno efeito negativo nas suas atitudes. No entanto referem a importância de haver transparência e justiça na identificação de talentos, dando a todos os trabalhadores a oportunidade de conhecer os requisitos para se pertencer a esse grupo. No seguimento disto Swailes (2013) questiona qual a ética subjacente a uma GT elitista e chama a atenção para problemas éticos decorrentes da forma como se conduzem programas de GT.

SIGLAS

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development

EDP – Energias de Portugal

EY – Ernst and Young

F&D – Formação e Desenvolvimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talento

HSBC – Hongkong and Shanghai Banking Corporation

IBM – International Business Machines

P&G – Procter & Gamble

PT – Portugal Telecom

PwC – Price waterhouse Coopers

R&S – Recrutamento e Seleção

REN – Redes Energéticas Nacionais

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno do Investimento (*Return on Investment*)

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

Aned O., A., Zainal, S & Alya O. (2013). Talent Management. Journal of Management and Sustainability 3 (4), 110-113.

Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. Sociological Methods and Research 10, 141-163.

Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A. & Sumelius J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. Human Resource Management 52 (2), 195-214.

Boudreau, J. (2013). Appreciating and “Retooling” Diversity in Talent Management Conceptual Models: A Commentary on “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda”. Human Resource Management Review 23, 286-289.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. 1ª Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Chabault, D., Hullin, A. & Soparnot, R. (2012). Talent Management in Clusters. Organizational Dynamics 41, 327-335.

Chell, E. & Athayde, R. (2011). Planning for Uncertainty: Soft Skills, Hard Skills and Innovation. Reflective Practices: International and Multidisciplinary Perspectives 12 (5), 615-628.

Collings, D., & Mellahi, K. (2013). Commentary on: “Talent-innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management”. *Human Resource Management Review* 23, 322-325.

Conaty, B. & Charan, R. (2010). *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. 1ª Ed. New: York: Crown Business.

Coulson-Thomas, C. (2012). Talent Management and Building High Performance Organizations. *Management Services* 56 (1), 36-41.

Cunha, L. (2007). Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na Medição de Atitudes. Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências, Departamento de Estatística e Investigação Operacional.

De Vos, A. & Dries, N. (2013). Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9), 1816-1831.

Downs, Y. & Swailes, S. (2013). A Capability Approach to Organizational Talent Management. *Human Resource Development International* 16 (3), 267-281.

Festing, M., Schafer, L. & Scullion, H. (2013). Talent Management in Medium-sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9), 1872-1893.

Guerci, M. & Solari, L. (2012). Talent Management Practices in Italy – Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International* 15 (1), 25-41.

Joyce, W. & Slocum, J. (2012). Top Management Talent, Strategic Capabilities, and Firm Performance. *Organizational Dynamics* 41, 183-193.

Kumar, H. & Raghavendran, S. (2013). Not by Money Alone: The Emotional Wallet and Talent Management. *Journal of Business Strategy* 34 (3), 16-23.

Mansfield, R. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management* 35 (1), 7-18.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal* 4 (1), 65-90.

McClelland, D. (1973). Testing for Competency rather than for Intelligence. *American Psychologist* 49, 66-69.

Meyers, M., Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent – Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review* 23 (4), 305-321.

Minbaeva, D. & Collings D. (2013). Seven Myths of Global Talent Management. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9), 1762-1776.

Nilsson, S. & Ellstrom, P. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development* 36 (1), 26-45.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. 5^a Ed. New York: McGraw-Hill.

Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business* 46, 506-516.

Scullion, H., & Collings, D. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business* 45, 105-108.

Sparrow, P., Farndale, E. & Scullion, H. (2013). An Empirical Study of the Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management in Professional and Financial Service Firms in the Global Financial Crisis. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9), 1777-1798.

Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review* 53 (2), 25-32.

Stevenson, D. & Starkweather, J. (2010). PM Critical Competency Index: IT Execs prefer Soft Skills. *International Journal of Project Management* 28, 663 – 671.

Swailles, S. (2013) The Ethics of Talent Management. *Business Ethics: A European Review* 22 (1), 32-46.

Tansley, C. (2011). What do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training* 43 (5), 266-274.

Thunissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent Management and the Relevance of Context: Towards a pluralist approach. *Human Resource Management Review* 23 (4), 326-336.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. 7^a Ed. England: Prentice Hall – Financial Times, Pearson Education.

Vaiman, V. & Collings, D. (2013). Talent Management: Advancing in the Field. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9), 1737-1743.

Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision* 50 (5), 925-941.

Vila, L., Pérez, P. & Serrano, V. (2014). Innovation at the Workplace: Do Professional Competencies Matter? *Journal of Business Research* 67, 752-757.

Williamson, D. (2011). Talent Management in the New Business World. *Human Resource Management International Digest* 19 (6), 33-36.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: Wiley.

Webgrafia

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2013). Talent Management: an Overview. Disponível em: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>. [Acesso em: 2014/2/28].

Deloitte. (2012). Talent 2020: Surveying the talent Paradox from the Employee Perspective. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/en_gb/uk/cd8431e3f337f210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm. [Acesso em: 2014/3/27].

Ernst & Young. (2012). Paradigm shift: Building a new talent management model to boost growth. Disponível em: http://www.ey.com/GL/en/Issues/Talent-management/Issues_Talent-management_Making-the-most-of-your-most-valuable-resource. [Acesso em: 2014/3/27].

Mckinsey & Company. (2011). Talent System Assessment Tool (TSAT). Disponível em <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=talent+system>. [Acesso em 2014/2/28].

Mckinsey & Company. (2012a). Perspectives on Global Organizations. Mckinsey & Company. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=perspectives+on+global+organization>. [Acesso em: 2014/3/27].

Mckinsey & Company. (2012b). How Multinationals can Attract the Talent they Need. Disponível em:

http://www.mckinsey.com/insights/organization/how_multinationals_can_attract_the_talent_they_need. [Acesso em: 2014/2/28].

Portugal Telecom. Disponível em:
<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Pessoas/juntateanos/>. [Acesso em 2014/5/15].

Talent City. Disponível em: <http://pt.thetalentcity.com/>. [Acesso em 2014/4/28].

6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1 – Inquérito

Identificação de talentos nas organizações

Breve apresentação do tema

O presente inquérito, surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O tema centra-se na gestão de talento, pretendendo-se aferir as competências mais valorizadas pelas organizações na identificação dos seus talentos. Por talentos entende-se aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional através da sua contribuição imediata ou através da demonstração de elevado potencial a longo prazo (CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development).

Desde já agradeço a sua colaboração,

Ana Luísa Onofre

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Parte I

Instruções: Indique a opção adequada.

A. Área de Negócio da empresa:

- Auditoria ____
- Banca ____
- Consultoria ____
- Contabilidade ____
- Indústria e Energia ____

- Seguros ____
- Telecomunicações e Tecnologias da Informação ____

B. Nº de trabalhadores da empresa:

- Menos de 100 ____
- Entre 100 e 250 ____
- Entre 251 e 500 ____
- Entre 501 e 1000 ____
- Mais de 1001 ____

C. Função/ Cargo do inquirido:

D. Idade:

- < 20 ____
- Entre 21 e 25 ____
- Entre 26 e 30 ____
- Entre 31 e 35 ____
- Entre 36 e 40 ____
- Entre 41 e 45 ____
- Entre 46 e 50 ____
- > 50 ____

E. Género:

- Masculino ____
- Feminino ____

F. Habilitações:

- Ensino Secundário ____
- Licenciatura ____

- Pós-graduação ____
- Mestrado ____
- Doutoramento ____

Parte II

Instruções: Classifique, numa escala de 1 a 5, consoante a importância que atribui a cada item. Sendo 1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante; 5 - Essencial.

Caso considere importante acrescentar alguma(s) competência(s) poderá fazê-lo no final da lista de competências apresentada a seguir.

Competências	Definição	Classificação (1 a 5)
1. Habilitações académicas	Nível de estudos.	
2. Experiência profissional	Sequência de funções/cargos desempenhados pelo indivíduo ao longo da sua vida profissional.	
3. Domínio de línguas	Capacidade de utilizar várias línguas e comunicar em contexto internacional.	
4. Abertura à experiência	Receptividade a novas ideias, experiências, projetos e desafios.	
5. Capacidade de liderança	Capacidade de atrair, gerir, influenciar e motivar pessoas no sentido de atingir objetivos.	
6. Capacidade de trabalhar em equipa	Capacidade de trabalhar em grupo para alcançar objetivos comuns à equipa e à organização.	
7. Adaptação à mudança	Capacidade de adaptação a novas situações e contextos.	
8. Capacidade de inovar	Capacidade de implementar novas ou melhoradas soluções na organização.	
9. Capacidade Empreendedora	Capacidade de criar algo diferente e com valor através da perceção e aproveitamento de novas oportunidades de negócio.	
10. Gestão do tempo	Capacidade de definir prioridades, planear e organizar tarefas, gerindo com eficácia o tempo disponível.	
11. Iniciativa	Capacidade de ser proativo, propondo novas soluções para a resolução de problemas.	
12. Autonomia	Capacidade de fazer escolhas e conduzir o seu trabalho com um nível mínimo de acompanhamento.	
13. Competências técnicas	Conhecimento profundo, ao nível dos métodos, processos, procedimentos e atividades desenvolvidas numa determinada função.	

14. Comunicação	Capacidade de transmitir informação de forma clara e objetiva.	
15. Motivação	Disposição do trabalhador para cumprir as suas tarefas.	
16. Inteligência Emocional	Capacidade de reconhecer e gerir emoções em si próprio e nos outros.	
17. Polivalência	Capacidade de realizar uma multiplicidade de tarefas e funções. Flexibilidade e adaptabilidade a variadas situações de trabalho.	
18. Alinhamento com a cultura organizacional	Adequação do indivíduo aos valores, normas e costumes da organização.	
19. Orientação para resultados	Foco no cumprimento de objetivos com vista ao alcance dos resultados pretendidos. Pragmatismo.	
20. Tomada de decisão	Face a determinada situação, delinear um plano de ação e fazer as escolhas mais adequadas à resolução do problema/situação.	
21. Potencial de Desenvolvimento	Margem de progressão e melhoria dentro da organização. Talento com potencial para melhorar e adquirir competências chave para a prossecução dos objetivos da organização.	
22. Inteligência	Capacidade de entender, assimilar e elaborar informação e usá-la de forma adequada.	
23. Capacidade de aprendizagem	Predisposição e habilidade para aprender novos conhecimentos e competências.	
24. Análise e Resolução de Problemas	Capacidade de analisar, refletir e apresentar soluções para determinada situação/problema.	

Que outras competências considera fundamentais num talento (Que não esteja(m) presente(s) na lista anteriormente apresentada)?

Considera que a sua organização pratica uma gestão de talento que aposta numa abordagem inclusiva (todos os trabalhadores são considerados talentos ou potenciais talentos) ou exclusiva (apenas um grupo de trabalhadores de elite e de alto desempenho são considerados talentos)?

Abordagem Inclusiva ____

Abordagem Exclusiva ____

Obrigada pela sua colaboração!

6.2. ANEXO 2 - Análise de Resultados Inquérito (gráficos, quadros e tabelas)

A. Caracterização da Empresa

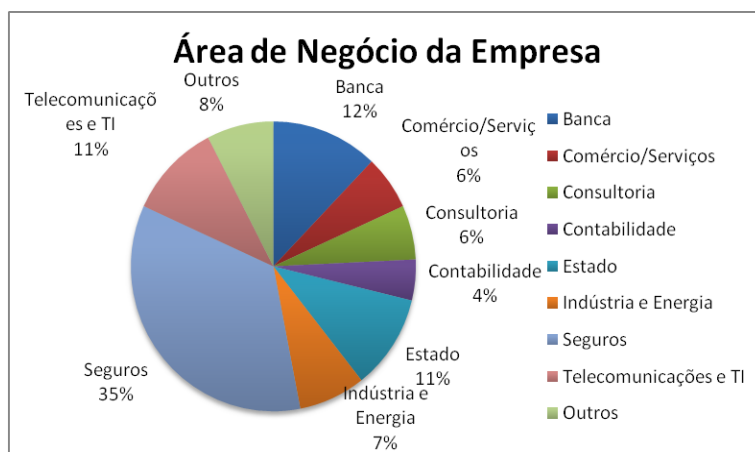


GRÁFICO 1 – Área de Negócio da Empresa

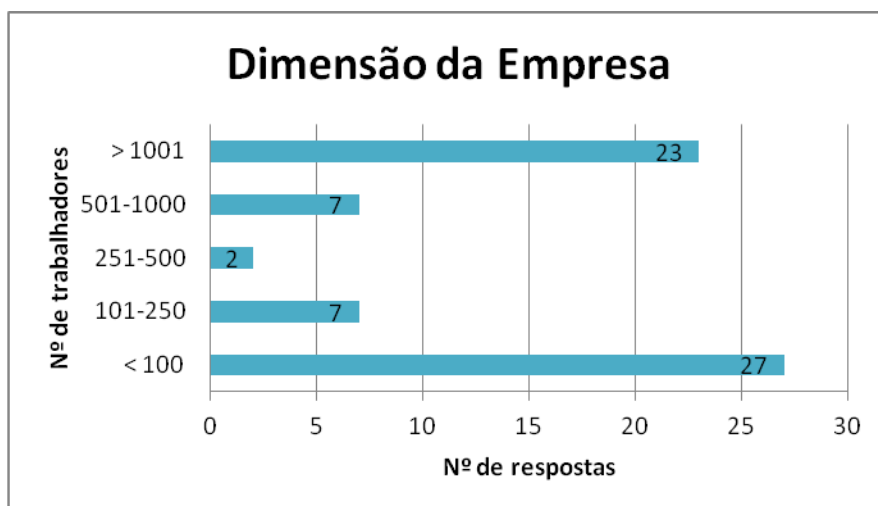


GRÁFICO 2 – Dimensão da Empresa

B. Dados do trabalhador

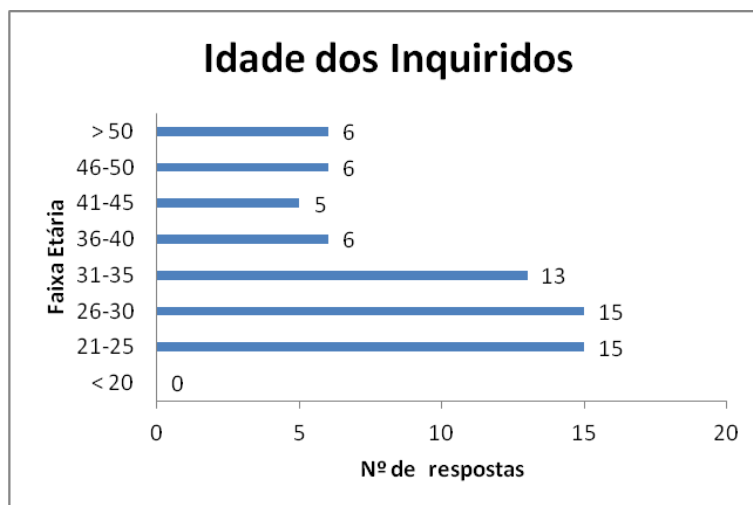


GRÁFICO 3 – Idade do trabalhador

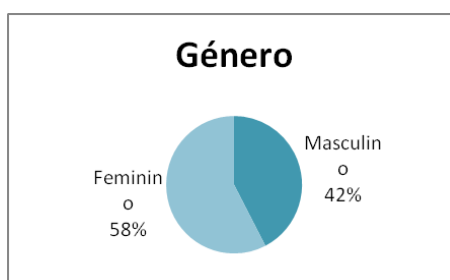


GRÁFICO 4 – Género do trabalhador

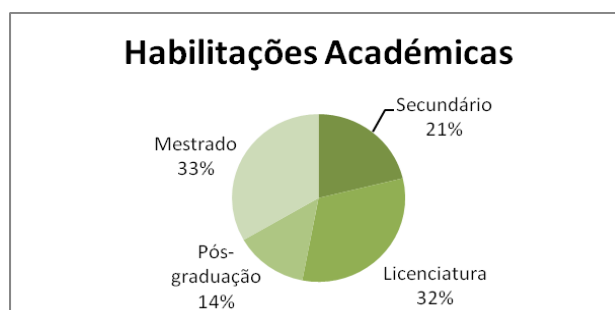


GRÁFICO 5 – Habilitações académicas do trabalhador

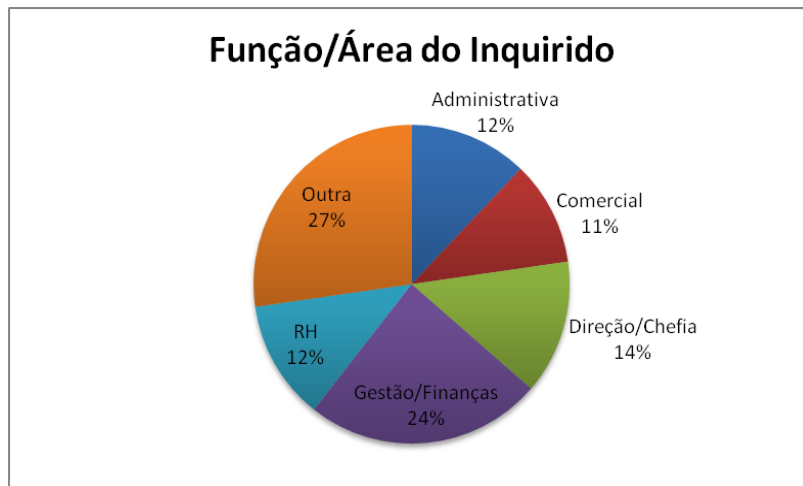


GRÁFICO 6 – Função do trabalhador

C. Avaliação de Competências

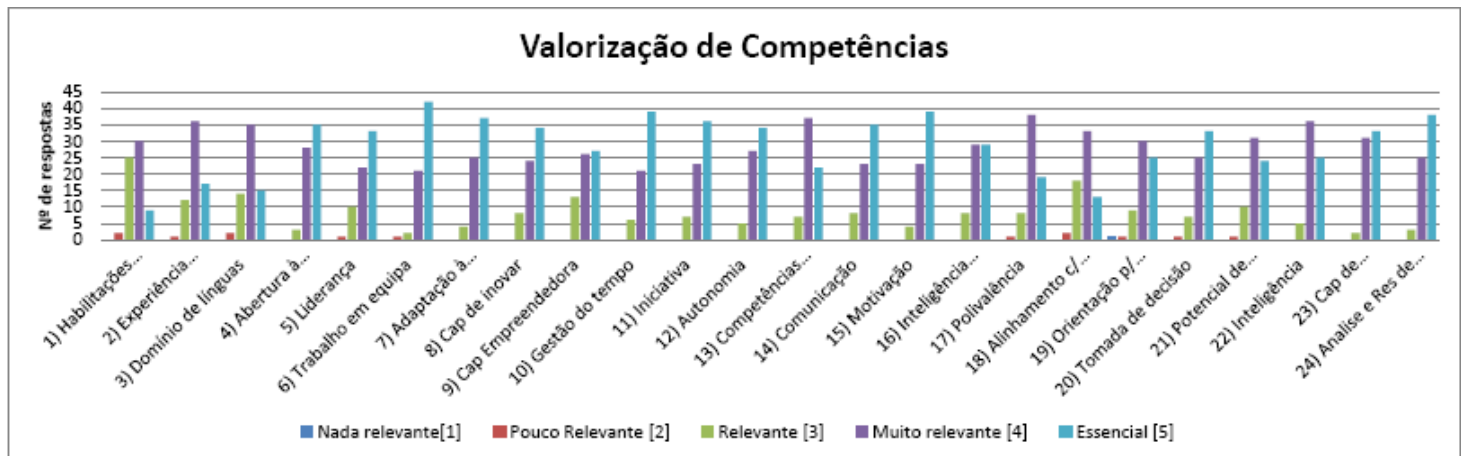


GRÁFICO 7 – Avaliação Geral de Competências

Competências - Pontos	1) Habilitações Ad	2) Experiêr	3) Domínio	4) Abertura	5) Liderança	6) Trabalho	7) Adaptação	8) Capacidade de	9) Capacidade Emp	10) Gestão	11) Iniciativa
Geral	244	267	261	296	285	302	297	290	278	297	293
Banca	29	35	31	34	35	36	35	34	33	40	37
Comércio/Serviços	15	17	16	19	20	19	19	19	19	18	20
Consultoria	14	16	15	17	20	18	18	19	15	16	17
Contabilidade	10	13	10	15	13	14	14	13	13	14	14
Estado	27	28	27	32	33	33	32	30	30	35	33
Indústria e Energia	22	19	20	23	19	23	23	21	19	21	21
Seguros	78	92	91	99	94	102	101	100	97	100	99
Telecomunicações e TI	30	27	29	33	29	34	31	31	30	32	31
Outros	19	20	22	24	22	23	24	23	22	21	21
Administrativa	30	34	31	33	33	36	36	34	34	36	36
Comercial	29	29	28	32	30	31	30	31	28	31	32
Direção/chefia	33	37	36	40	42	42	42	41	41	37	41
Gestão/finanças	53	63	60	70	68	71	71	74	69	70	71
RH	32	33	32	38	34	37	36	32	32	35	35

12) Autonomia	13) Competência	14) Comunicação	15) Motivação	16) Inteligência	17) Polivalência	18) Alinhamento	19) Orientação	20) Tomada de decisão	21) Potencial	22) Inteligência emocional	23) Capacidade de aprendizagem	24) Análise
293	279	291	299	285	273	255	275	288	276	284	295	299
38	35	35	36	36	35	33	37	36	36	33	37	37
19	16	19	19	19	17	16	18	20	20	18	19	19
18	16	18	18	19	17	15	17	16	17	17	17	18
13	10	13	14	11	12	10	11	12	10	13	14	15
31	30	32	33	33	28	29	31	32	28	32	31	34
24	23	24	23	21	19	16	18	21	22	19	24	22
95	98	94	101	95	92	87	91	98	89	97	97	98
33	30	32	31	30	32	28	29	31	33	32	32	32
22	22	24	24	21	21	21	23	22	21	23	24	24
33	35	35	35	34	34	32	32	33	32	34	35	34
33	31	32	32	32	30	26	31	30	33	30	34	31
39	38	41	41	40	38	39	41	41	38	40	41	41
71	67	66	73	68	64	58	65	71	65	69	67	70
37	35	37	36	34	35	28	29	36	36	33	38	36

QUADRO II - Classificação e Avaliação de Competências no Geral, por área de negócio da

empresa e por função do trabalhador.